

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X2006156145

UDC_____

厦门大学

硕士学位论文

J 公司薪酬体系的重构

The Redesign on Compensation System
in Company J

林毅强

指导教师姓名: 詹虹 副教授

专业名称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2014 年 2 月

论文答辩日期: 2014 年 月

学位授予日期: 2014 年 月

答辩委员会主席:

评阅人:

2014 年 2 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

中文摘要

薪酬体系引导着市场人才流动的结构与方向，决定了企业的人力资源结构，间接影响了企业战略目标的实现。因此，在整个人力资源管理体系中，薪酬管理占据着重要的地位。然而纵观我国企业现状，尽管薪酬管理理论已被国内多数企业接受，但是理论与实践之间还存在着巨大的差距，大多数企业的薪酬管理水平低下，薪酬体制不合理。我国进出口企业同样面临着严峻的薪酬管理问题，特别是在我国加入WTO、新的外贸法实施后，政策环境发生了明显的变化，如何通过有效的薪酬激励，吸引优秀人才并激励员工发挥其最大潜能已成为困扰国内进出口企业的重大难题。对进出口企业的薪酬体系进行研究，不但有助于调动企业员工的工作积极性、主动性和创造性，并且有助于推动企业物质资源的有效利用，实现人力资源的合理配置，从而促进企业生产和经营效率的提高，最终增强企业的管理水平和市场竞争能力。

本文以J公司为研究对象，系统地介绍了薪酬的相关理论，并对J公司的人力资源现状和薪酬现状进行了分析，针对目前薪酬体系存在的问题，提出了对J公司薪酬体系进行重构的设想。然后分别从思路、原则及内容等方面对J公司的薪酬体系进行重构，构建了以公司战略为导向并结合不同岗位特点的新的薪酬体系。最后从薪酬改革实施的主要步骤和与薪酬体系相配套的绩效考核体系两方面论述了本文所设计的薪酬体系的实施方案，然后对本文的研究进行了总结，并指出了本文研究所存在的不足及下一步的研究方向。

关键词：进出口企业；薪酬体系；重构

Abstract

Compensation system guides the structure and direction of talent flow in the labor market, determines the company's human resource structure and affects the enterprise's strategic objectives indirectly. Therefore, compensation management plays an important part in the whole system of human resource management. However, looking at the current situation of Chinese enterprises, despite the compensation management theory has been accepted in most domestic enterprises, there is a huge gap between theory and practice. The level of compensation management in most companies is low, so are import and export enterprises. Especially since China joined WTO and new foreign trade law was enforced, the policy environment has changed obviously. How to attract talent and motivate employees to reach their maximum potential through effective compensation system has become a major problem of domestic import and export enterprises. As a consequence, study of import and export enterprises compensation system can not only help to mobilize the enthusiasm of staff, but also help to make efficient use of material and human resources of the company.

In the paper, we study the issue that how to design compensation system. We take a case study of company J; introduce the theory of compensation system and analysis the situation of the human resource and compensation system of company J. Then we present to redesign the compensation system of company J in consideration of the problem in the system before. Oriented by the strategy of the enterprise, according to the peculiarity of different positions of company J, we redesigns a new compensation system in thought, principle and content. And we expounds in two aspects from main steps of compensation reform and performance appraisal system. Finally, we make the conclusion and draw a picture of the future, point out the insufficient and aim the research way in the next step.

Keywords: Import and export enterprises; Compensation system; Redesign.

目录

第一章绪论	1
第一节研究背景及意义.....	1
第二节研究内容与研究方法	2
一、研究内容.....	2
二、研究方法.....	3
第三节研究重点	4
第二章薪酬相关理论概述.....	5
第一节国内外研究现状.....	5
一、国内研究现状.....	5
二、国外研究现状.....	6
第二节薪酬与薪酬管理的内涵	7
一、薪酬的内涵.....	7
二、薪酬管理内涵.....	9
第三节薪酬体系设计的理论基础.....	11
一、劳动力市场理论.....	11
二、工作激励理论.....	12
第四节薪酬体系的类型.....	13
第五节影响薪酬的主要因素	14
第三章 J 公司薪酬体系现状及分析	18
第一节 J 公司简介	18
一、J 公司概况	18
二、J 公司组织结构	19
三、J 公司人力资源现状	19
第二节 J 公司薪酬现状及问题诊断	23
一、J 公司的薪酬体系现状	23
二、J 公司的薪酬体系存在的问题	24

第四章 J 公司基于岗位评价的薪酬体系重构	27
第一节薪酬体系重构的思路及整体框架	27
一、薪酬体系重构的思路及原则.....	27
二、薪酬体系重构的整体框架.....	28
第二节薪酬调查	30
第三节岗位工资核算——海氏系统评价法	31
一、职位评价方法的选取.....	31
二、海氏系统评价法简介.....	34
三、海氏系统评价法应用前的准备.....	36
四、J 公司应用海氏系统评价法的评价流程	41
五、J 公司岗位工资核算	44
第四节绩效工资核算.....	46
第五节改革前后薪酬水平对比	48
第五章薪酬改革的实施方案	51
第一节薪酬改革实施的主要步骤.....	51
一、薪酬的辅导.....	51
二、薪酬改革的推行.....	51
三、薪酬改革的后续沟通.....	51
第二节构建与薪酬体系相配套的绩效考核体系.....	52
第六章结论与展望	54
第一节本文主要的研究结论	54
第二节有待进一步研究的问题	54
参考文献	56
附录.....	59
致谢.....	63

Contents

Chapter1	Introduction	1
Section1	Research background and significance	1
Section2	Research contents and methods	2
Part1	Research contents	2
Part2	Research methods.....	3
Section3	The key point of research.....	4
Chapter2	Compensation Theory Summarize	5
Section1	Research situation domestic and overseas.....	5
Part1	Research situation domestic	5
Part2	Research situation overseas.....	6
Section2	The connotation of compensation and compensation management	7
Part1	The connotation of compensation	7
Part2	The connotation of compensation management.....	9
Section3	The theoretical basis of compensation system design.....	11
Part1	Labor market theory	11
Part2	Work motivation theory.....	12
Section4	The type of compensation system.....	13
Section5	The main factors influencing the compensation	14
Chapter3	Present Situation and Analysis of Compensation	
System of company J		18
Section1	Introduction of company J	18
Part1	Profile of company J.....	18
Part2	Organizational structure of company J	19
Part3	Present situation and human resource managementof company J	19
Section2	Situation and problems of the compensation system of company J .	
.....		23
Part1	Situation of the Compensation system of company J	23
Part2	The Compensation system problem of company J	24

Chapter4	Redesign of the Compensation System Based on Post	
Evaluation of company J.....		27
Section1	Thought and framework of compensation redesign.....	27
Part1	Thought and principle of compensation redesign	27
Part2	Overall framework of compensation redesign	28
Section2	Compensation Survey	30
Section3	Calculation of post salary——Hay System Method.....	31
Part1	Selection of job evaluation methods	31
Part2	Introduction of Hay System Method	34
Part3	Preparation of Hay System Method	36
Part4	Evaluation procedure of Hay system method.....	41
Part5	Calculation of post salary of company J.....	44
Section4	Calculation of performance compensation	46
Section5	Compensation comparison before and after reform	48
Chapter5	Implementation Plan of Compensation Reform.....	51
Section1	Main steps of the implementation plan	51
Part1	Compensation guidance	51
Part2	The practice of compensation reform.....	51
Part3	Further communication of compensation reform.....	51
Section2	Build the performance evaluation system matching with	
compensation system		52
Chapter6	Conclusion and Expectation	54
Section1	Main research conclusion	54
Section2	Further research problems	54
References		56
Appendix.....		59
Acknowledgements		63

第一章 绪论

第一节研究背景及意义

随着经济全球化进程的加快与深入，当今世界已经进入到知识竞争的时代。与此同时，世界范围内企业之间的竞争也由传统的以物质资源为对象的竞争过渡到以人才为核心的竞争。因此，为了在激烈的竞争中获得生存和长远发展，在企业内部建立科学的管理体系特别是人力资源管理体系便显得尤为重要。而薪酬管理作为吸引人才、留住人才的机制已成为现代企业研究的重要课题，在整个人力资源管理体系中占据着重要的地位。一个好的薪酬体系一方面有利于实现企业内部的公平，从而为企业留住优秀的员工，保持企业内部的稳定发展，进而为提高企业的核心竞争力提供了有力的保障；另一方面有利于吸引外部优秀的人才，提高企业的员工队伍的素质，从而推动企业战略目标的实现。

随着国内市场经济与社会的发展，薪酬管理理论也在不断地完善与调整，如今薪酬管理理论已经被国内多数企业所接受，但是薪酬管理实践仍然处于较低水平。国内大多数企业都面临着薪酬管理水平低下，薪酬体制不合理的问题。虽然国内进出口企业一直在寻求建立与社会主义市场经济相适应的人力资本激励机制，但是由于社会制度、经济体制、文化形式等差别，成效却不是十分明显^[1]。因此，对进出口企业的薪酬体系进行研究，一方面有助于调动企业员工的工作积极性，提高企业生产和经营效率；另一方面有助于推动企业资源的有效利用，实现人力资源的合理配置，最终增强企业的管理水平和市场竞争能力。

J 公司创立于 1992 年，该公司主要从事服装纺织产品的进口、出口及内贸业务，经过二十多年的发展，自身规模逐步扩大，但由于越来越激烈的市场竞争等因素，一些旧的管理模式及制度急需改进。J 公司充分认识到人才资源是企业获得竞争优势的重要来源，同时也是企业实现战略目标的必要条件和重要保障。企业要想获得可持续发展需要建立一支高素质的人才队伍，并最大限度地提高员工的工作积极性，最大程度地发挥其潜能。但是由于 J 公司薪酬体系存在很多缺陷，例如没有与企业的战略目标实现有机的融合，没有与员工的工作绩效相挂钩，导致 J 公司的薪酬体系缺乏激励性，公司的人力资本未能得到充分的发挥。因此，

J 公司管理者决定从 2013 年 7 月起对现有的薪酬体系进行重构, 建立与公司战略目标相匹配的薪酬管理体系, 从而提升企业的管理水平, 增强企业的竞争力。

在现代企业管理中, 只有让企业的薪酬体系与企业的发展战略相适应, 才能使企业得到科学和持续的发展。企业的成长, 有其固有的生命周期, 但企业生存的环境千变万化, 如何使企业能够以最小的代价面临全球性经济危机和其他突发事件, 是企业始终需要钻研的课题^[2]。实施科学有效的薪酬管理已经成为企业人力资源管理工作一项重要的管理方向, 成为企业充分利用资源、培育核心竞争力、获取竞争优势的一条重要途径, 对企业实现制度性的可持续发展起着显著的支持作用。企业只有在人力资源市场上取得一定的竞争优势, 才能在市场竞争中立于不败之地。企业战略目标的实现依靠的是优秀的人才, 为了吸引高素质的综合性人才, 激发员工的潜力和保持员工的工作效率, 设计一套科学合理的薪酬体系是必不可少的, 这样才能充分发挥薪酬体系的作用, 才能帮助企业提高对外竞争力的同时也能兼顾对内公平^[3]。

基于以上背景, 针对 J 公司的薪酬管理现状, 通过本论文的研究, 对该企业实施的薪酬管理进行研究分析, 对比相关薪酬管理理论, 结合该企业实际状况, 剖析该公司在薪酬管理方面所面临的困难与机遇。有针对性的提出新的、科学合理的符合企业实际情况的可行的新的薪酬体系, 促使其保持长久的竞争力。同时也希望本文的研究成果能为其他进出口企业进行薪酬体系的设计与改革提供一定的参考与借鉴。

第二节研究内容与研究方法

一、研究内容

第一章首先介绍了本论文的研究背景及意义, 然后在此基础上提出了本论文的研究内容、研究框架、研究方法和研究创新。第二章对薪酬的相关理论进行了概述。第三章介绍了 J 公司概况、人力资源的状况和薪酬体系的现状, 并对薪酬体系存在的问题进行了分析。第四章结合薪酬的相关理论以及薪酬调查的分析结果, 对 J 公司的薪酬体系进行重构。第五章分析了 J 公司薪酬体系改革的实施方案。第六章对整篇论文进行了总结, 提出了本论文存在的不足和下一步研究的方向。

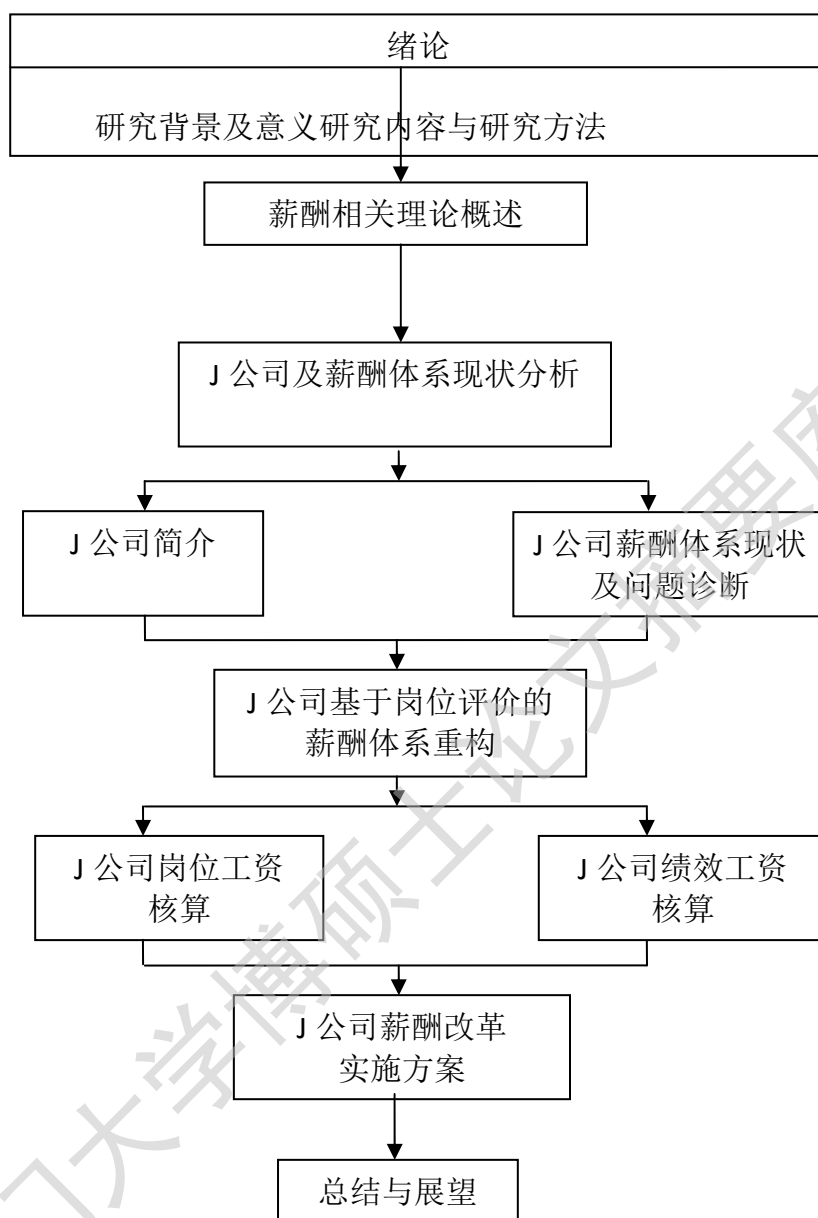


图 1-1 本文的研究框架

资料来源：本文作者自行设计

二、研究方法

(1) 文献研究法

通过图书馆、资料馆、专业性网站、管理方面的期刊杂志、网络研究机构、行业资讯等收集相关资料和资讯，在积累资料的同时，向导师和老师请教学习，对所收集的资料进行筛选和整理。并对相关文献资料的收集、整理、归纳和分析，

掌握国内外学者在薪酬体系管理及设计的研究现状,并对目前 J 公司薪酬管理状况做了较为深入的研究,为本文选题的完成提供指导和借鉴。

(2) 定量与定性分析相接合的方法

在进行薪酬体系设计时,通过工作分析等定量的方法确定主要的薪酬因素,同时结合市场薪酬状况和 J 公司的薪酬体系现状,科学设计薪酬体系。

(3) 案例分析法

本文以 J 公司薪酬体系为具体案例分析该企业薪酬体系存在的现状及问题,进而根据该企业的具体情况进行薪酬体系的设计,最后提出相关的实施措施。

第三节 研究重点

国内外关于企业薪酬管理激励的机制研究非常多,而相对于进出口企业的薪酬激励机制研究并不多。本文着重研究了 J 公司的薪酬体系,并针对 J 公司的行业特点和人力资源特点设计了现有的薪酬体系,形成了以公司战略为导向、以岗位评价为基础的新的薪酬体系,最终将薪酬与岗位价值、个人能力、工作业绩相挂钩。通过优化 J 公司的薪酬结构,提高员工的工作积极性,从而促进绩效的提升,最终促进公司战略的实施。希望该研究能为同行提供具有借鉴意义的薪酬体系方案。

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”. Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库